

**Universidad de Cuenca**



**Facultad de Ciencias Químicas**

**Escuela de Ingeniería Industrial**

**“SOLUCIONES VIABLES PARA QUE LAS PYMES EN EL SECTOR  
COMERCIAL EMPIECEN A IMPLEMENTAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”**

Trabajo de titulación previo a  
la obtención del Título de  
Ingeniero Industrial

**Autora:** Paola Alexandra Cando Bojorque

C.I: 0104724471

**Co-autor:** Ing. Noi Rodrigo Guamán Guachuchulca

C.I.: 0105291595

**CUENCA-ECUADOR**

2016



## RESUMEN

El presente trabajo tiene por propósito determinar los parámetros para hacer planeación estratégica viable para las PYMES comerciales en la ciudad de Cuenca. Una vez que se ha identificado la falta de planeación estratégica en PYMES de la ciudad, el presente estudio recurre al método cualitativo denominado Delphi, con el cual se realizan entrevistas a un número de profesionales en el área de planeación estratégica a quienes se les pide identificar aspectos relevantes para que sean los propios administradores de las PYMES quienes emprendan un proceso de planeación. Estos profesionales identifican como importante la señalación de objetivos, el análisis FODA y la creación de estrategias. Se agrega como aspecto importante, basado en la teoría, la evaluación o control de cumplimiento de los objetivos. En base a estos resultados, se formula y se definen los cuatro aspectos señalados, dando lugar a una matriz que puede utilizar, fácilmente, un administrador de una PYME que quiera llevar a cabo una planeación estratégica.

**Palabras clave:** PYME, planeación estratégica, FODA, objetivos estratégicos, evaluación estratégica



## **ABSTRACT**

The purpose of this project is to develop appropriate business plans and to establish strategic goals for small and medium companies in Cuenca, Ecuador. The technique proposed to identify deficiencies on business strategic planning is the Delphi's method. Delphi will forecast the results of the business plan and strategy based on the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT). In consequence, the business strategic plan approach will be evaluated and redefined with new goals and objectives to create an attainable and successful business strategy in Cuenca, Ecuador.

**Keywords:** Small and medium companies (SME), strategic planning, SWOT, strategic objectives, strategic assessment



## CONTENIDO

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
MATERIALES Y MÉTODOS .....	15
RESULTADOS .....	18
Nivel de planeación estratégica en Cuenca .....	18
Importancia de la Planeación Estratégica según profesionales afines al área..	19
Planeación en el sector comercial según profesionales afines al área .....	20
El planeador adecuado según profesionales del área .....	22
Aspectos estratégicos a considerarse según los profesionales afines al área para contrarrestar flexibilidad y riesgo .....	22
SOLUCIONES VIABLES PARA IMPLEMENTAR .....	26
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES.....	26
Objetivos .....	26
FODA.....	27
Estrategias .....	28
Evaluación .....	29
Matriz de planeación simplificada .....	30
CONCLUSIONES.....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Aspectos estratégicos según relevancia para los profesionales afines al área .....	22
Tabla 2 Aspectos imprescindibles según profesionales afines al área.....	24
Tabla 3 Plan estratégico simplificado como propuesta viable para planeación en PYMES.....	32



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 ¿Tiene planeación estratégica en su negocio? .....	18
Ilustración 2 Si no es así, ¿tiene claros sus objetivos? .....	18
Ilustración 3 ¿Le es útil la planeación estratégica? .....	21
Ilustración 4 ¿Quién realizó la planeación? .....	21
Ilustración 5 Proceso simplificado de Planeación estratégica .....	26
Ilustración 6 Objetivos específicos en relación con el general .....	27
Ilustración 7 Matriz FODA .....	28
Ilustración 8 Matriz estratégica .....	28
Ilustración 9 Proceso de evaluación .....	29



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

---

*Paola Alexandra Cando Bojorque* autora de la tesis "SOLUCIONES VIABLES PARA QUE LAS PYMES EN EL SECTOR COMERCIAL EMPIECEN A IMPLEMENTAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Industrial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 23 de noviembre de 2016

---

*Paola Alexandra Cando Bojorque*  
C.I: 0104724471



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

---

*Paola Alexandra Cando Bojorque*, autora de la tesis "SOLUCIONES VIABLES PARA QUE LAS PYMES EN EL SECTOR COMERCIAL EMPIECEN A IMPLEMENTAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 23 de noviembre de 2016

---

*Paola Alexandra Cando Bojorque*  
C.I: 0104724471



## INTRODUCCIÓN

La importancia de hacer planeación estratégica en las organizaciones tiene como finalidad ayudarles a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia e innovación para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

Es importante que toda organización tenga bien definido sus misión, visión y objetivos pues de esto depende el crecimiento de las mismas, es decir las empresas deben saber que partiendo de donde esta hacia dónde deben ir. En el Ecuador las PYMES se caracterizan por operar con informalidad y poca organización empresarial, razón por la cual algunas de estas suele fracasar en sus primeros años luego de haber iniciado actividad económica, a pesar de ello las pequeñas y medianas empresas que han logrado mantenerse en el mercado han aportado de manera muy significativa a la economía del país, es así que “Las pequeñas y medianas empresas en el país representan el 75% de las compañías en Ecuador y concentran más del 70% de los empleos” (Ekos PYMES, 2015).

Las PYMES en el país juegan un papel estratégico, puesto que aportan al desarrollo económico del país, sin embargo en este mundo cambiante de globalización ha provocado la desaparición de algunas organizaciones. Este tipo de empresas carecen de planes de acción que le permitan hacer frente a ciertas dificultades que se puedan presentar en el transcurso del año comercial, por tal razón se ha visto importante crear soluciones viables para las PYMES del sector comercial a través de una planeación estratégica que contribuya al desarrollo y crecimiento organización, así como también facilite la gestión empresarial, la toma de decisiones oportunas y la satisfacción del cliente.

Philip Kotler (2012) dice que las visiones demandan estrategias y las estrategias requieren un plan, también señala que las empresas que se dedican al comercio fundamentalmente son empresas que deben concentrar sus fortalezas en organizar tácticas y estrategias de mercadeo. No es el único teórico que manifiesta esto, Porter (1998), manifiesta que la planeación estratégica es la responsable del desarrollo de la empresa pues en ella se diseñan métodos que permiten la utilización racional de los recursos para hacer frente a las contingencias que se





presentan a largo plazo. Desde luego, pensar en la competitividad es una cuestión que aplica plenamente a las grandes corporaciones pues en ellas nunca falta este proceso.

Por lo tanto, para diseñar un plan estratégico viable es menester considerar el perfil de una empresa destacando su tamaño y tipo pues la planeación debe responder al modelo de negocios implementado o por implementarse (Morris, Shindehutte, Richardson, & Allen, 2015), aunque las empresas jóvenes con gran tamaño suelen ser las más necesitadas de la planeación (Blackburn, Hart, & Thomas, 2013), el presente estudio se concentra en la planeación para las PYMES comerciales. Es sabido que justamente las PYMES son las que menos planifican. Hacer planeación en este tipo de empresas, tiene como finalidad ayudarles a identificar las ventajas competitivas para asegurarlas como herramientas de supervivencia o crecimiento en el futuro (Pablos Heredero & Garaña, 2015). Es decir, en una pequeña o mediana empresa, dadas sus limitaciones, no sólo se plantea la posibilidad de crecimiento, sino también de su decrecimiento o desaparición. Godet, Monti, Meunier & Roubelat (2000), señalan que la planeación es útil porque permite responder con facilidad a preguntas como: ¿Qué puede ocurrir?, ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy a hacer? y ¿Cómo voy a hacerlo?

Normalmente, las pequeñas y medianas empresas en Estados Unidos se miden por el indicador referente al número de empleados en el sector primario y secundario, sin embargo, en el terciario, que es al que corresponde el comercio, se incluyen a aquellas empresas que tienen un ingreso no mayor a los seis millones de dólares anualmente (Kim, Lee, & Lee, 2013). En España se lo hace exclusivamente en base al número de trabajadores quienes no deben sobrepasar los 250. En los países industrializados las PYMES son una importante fuente de empleo, en Italia por ejemplo abarcan el 81% de la mano de obra, en México el 88,1% (Garza, 2000). Su definición se acomoda a los reglamentos de cada país, según el número de empleados, volumen de ventas, capital invertido y/o consumo de energía. En Ecuador, las PYMES están delimitadas por el volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, así como nivel de producción o activos (SRI, 2016). Las PYMES se caracterizan por disponer de recursos humanos y financieros limitados, no tienen influencia directa en los precios, por lo que su supervivencia o crecimiento está sujeto a la capacidad de adaptación y cambio



(Durán & Isusi, 2013). En el Ecuador las PYMES se caracterizan por operar con informalidad y poca organización empresarial, razón por la cual algunas de estas suele fracasar en sus primeros años luego de haber iniciado actividad económica, a pesar de ello las pequeñas y medianas empresas que han logrado mantenerse en el mercado han aportado de manera muy significativa a la economía del país, de hecho suman el 75% de las compañías y concentran más del 70% de los empleos en el país (EKOS, 2015).

Por lo regular, este tipo de empresas carecen de planes de acción que le permitan hacer frente a ciertas dificultades que se puedan presentar en el transcurso del año comercial, por tal razón se ha visto importante crear soluciones viables a través de una planeación estratégica que contribuya al sostenimiento organizacional, mediante la gestión empresarial, la toma de decisiones oportunas. Es usual ver que los administradores se concentran en anticipar las inversiones en activos fijos y algunos de los gastos de operación; sin embargo, no planean las necesidades de capital de trabajo, ni otro tipo de gastos o inversiones. “La falta de capital suficiente, situación que generalmente surge por la ausencia de una planeación adecuada de las necesidades de recursos” (García & Estrada, 2010).

Por ello, es importante señalar que, en el país, las pequeñas y medianas empresas, en gran medida, responden a iniciativas familiares por lo que, están en juego, grandes niveles de confianza entre los actores de un negocio. Por ello es que la planeación estratégica no está tan presente como en aquellas empresas no familiares (Duréndez, Ruíz-Palomo, & García-Pérez-de-Lema, 2016). Una de las grandes dificultades al momento de planear, que enfrenta este tipo de negocios, es que el liderazgo se lleva a cabo de manera borrosa, es decir, no se identifica una línea formal de autoridad (Durán & Isusi, 2013). La planeación estratégica para los negocios familiares toca un punto crítico pues tiene que servir para conciliar aspectos familiares con la toma de decisiones ejecutivas. Las decisiones estratégicas no siempre son compatibles con el círculo familiar, por lo que, la planeación debe servir para paliar las diferencias, cuestiones que no son motivo de preocupación en las grandes empresas y pocas veces lo son en las empresas no familiares (Benavides-Velasco, Quintana-García, & Guzmán, 2011).



Sea como sea, es importante que toda organización tenga bien definido sus misión, visión y objetivos pues de ello depende el futuro (Purce, 2014), es decir, las empresas, por pequeñas que sean, deben haber identificado su situación actual para saber hacia dónde ir para alcanzar sus propósitos a corto, mediano y largo plazo (Steiner, 1997). Zerox & Morales (2008), señalan que hacer planeación estratégica exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y aquellas que tiene la propia organización. Se trata de una herramienta administrativa que ofrece una guía a los pequeños y grandes negocios que desean consolidarse. Según Ramírez y Cabello (1997), la primera herramienta que una empresa debe de implementar, para transformarse en una organización competitiva, es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión. La planeación permite anticipar a las PYMES en lo relativo a muchos aspectos que hasta hace pocos años no tenían gran importancia como las políticas ambientales (Carrillo, Henández, & Mantilla, 2016) o factores externos como la globalización, la innovación tecnológica, el cambio social (Mahmood & Hanafi, 2013).

Sin embargo, ¿Cómo debe realizarse este plan? Robbins & Decenzo (2013), establecen que para llevar acabo la planeación estratégica es necesario: Identificar la misión, visión y objetivos, analizar el ambiente, identificar oportunidades y amenazas, analizar los recursos de la organización, identificar fortalezas y debilidades, revalorar misiones y objetivos de la organización, formular la planeación estratégica, implementar estrategias y evaluar resultados. Desde luego, el éxito en el rendimiento de las PYMES no depende únicamente de la planeación estratégica formal pues muchas empresas han tenido éxito sin elaborar un documento denominado plan estratégico pues han aprovechado una oportunidad y la han comercializado de manera intuitiva, sin embargo, la mayoría de investigadores, sostiene que existen mayores ventajas al planear formalmente que al no hacerlo. De hecho, hay quienes sostienen que estas empresas están más preocupadas para adaptarse al sistema (O'Regan & Ghobadian, 2007). Es más, se ha encontrado que las PYMES que planean logran un mayor crecimiento en sus ventas y generan márgenes de ganancia mayores pues logran innovarse de mejor modo. Es más, se ha dicho que la causa de los fracasos de las pequeñas empresas



o de su pobre rendimiento, es casi siempre una falta de atención a las cuestiones de gestión estratégica (Estrada, Garcia, & Sanchez, 2010) . Las PYMES con una planeación formal crecían dos veces más rápido que los que no llevaban a cabo este tipo de procesos. Dentro de un estudio de 113 empresas británicas, las empresas que planeaban respecto de las que no lo hacen mostraban un mejor rendimiento. Muy pocos investigadores se atreven a señalar que la planeación es generadora de rigidez y burocracia (Garcia Perez , Sanchez Trejo , & Estrada Bárcenas , 2011).

En este contexto se puede concluir que hacer planeación estratégica puede traer varios beneficios siempre y cuando se haya desarrollado planeación acorde a las necesidades y a la actividad que realiza una empresa. Pues, de otro modo, será un documento que forme parte de la papelería de la empresa (Navarro, 2015). En este sentido, el primer paso es decidirse a realizar una planeación estratégica, sin importar el tamaño de una empresa. Ahora bien, Garcia & Estrada (2010), sostienen que la mayoría de las PYMES se centran en recurrir herramientas como el análisis FODA, PESTA, la cadena de valor, las cinco fuerzas de Porter, etc., pero de manera individualizada, es decir, piensan que con un simple análisis se puede identificar el problema, ofreciéndole una solución aislada, lamentablemente una de las principales causas para no llevar a cabo un análisis exhaustivo y completo, es la incompetencia o falta de experiencia de los administradores. Frecuentemente, muchas empresas surgen de una corazonada, más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, por lo que, rechazan cualquier insinuación de asesoría o apoyo. Por ello es que, la gran mayoría de las veces, los administradores son tomados por sorpresa, en situaciones que pudieran haber sido anticipadas, de contar con un sistema de control adecuado. Una identificación incorrecta del riesgo y el entusiasmo desmedido, en ocasiones, hacen que únicamente se evalúen parcialmente los retos futuros, ignorando muchos de los riesgos posibles. Además, es muy común observar que la necesidad de atender los problemas cotidianos impide planear para el futuro y, por lo mismo, reflexionar respecto a los riesgos latentes (Chong, 2014).

Al momento de evaluar a empresas, se deben considerar varias fortalezas en la pequeña y mediana empresa, las cuales han sido oportunamente resumidas por



Pablos Heredero y Garaña (2015) en dos vertientes: una tangible y otra intangible. Las características intangibles son las relativas al capital intelectual, humano, liderazgo, desempeño administrativo, adaptación, agilidad, conocimiento directo, implicación, automotivación y empoderamiento; mientras que las tangibles corresponden al financiamiento, producción, tecnología, logística, innovación, implementación, distribución y poder de adquisición. La experiencia de investigación realizada en España acerca de las PYMES, señala que muchas veces éstas intentan imitar a las grandes empresas con lo cual enfatizan indicadores cuantitativos dejando de lado los cualitativos, por lo que, los investigadores recomiendan que en este tipo de empresas se incluya particularmente variables cualitativas (Durán & Isusi, 2013). Por ejemplo, aspectos cruciales como los niveles de afecto se pueden capitalizar como una fortalezas empresarial de los negocios familiares (Manzanares & Pérez, 2015). De ahí que el segundo paso es el diagnóstico adecuado de la empresa.

En base a lo anterior se establece que no se hace uso de las herramientas de planeación, dado a que las PYMES se consideran organizaciones pequeñas, y piensan que solamente deben hacerlo las grandes empresas. Las herramientas de planeación estratégica no resultan viables por el costo que estas puedan generar, costos que por lo regular las PYMES no están dispuestas a cubrir. Varias herramientas estratégicas implican tener en cuenta aquello que otras empresas exitosas han logrado en el mercado y han generado rendimiento. Introducir herramientas estratégicas reduce el riesgo empresarial y se potencia la capacidad de la empresa (Wu, Chen, & Olson, 2014).

No resulta útil cuando las estrategias son aplicadas para una sola área, es importante que se establezcan estrategias en todos los ámbitos de la organización, tales como estrategias de mercado, estas estrategias, según Aguilar & Martinez (2013), constituyen las acciones que se harán para lograr los objetivos, una buena selección de las estrategias ayudará a la empresa a tomar decisiones correctas para colocarse en una buena posición en el futuro, las estrategias de integración, incluyen convenios comerciales con proveedores y distribuidores, por otro lado las estrategias del desarrollo del producto, estrategias de producción y costos, las estrategias financieras, y por último tenemos las estrategias de recursos humanos, todas ellas en conjunto forman parte del éxito garantizado en las PYMES, ello no



sólo aplica al campo de la planeación, sino también al de la evaluación de la misma pues ésta no se puede limitar a mediciones singulares (Blackburn, Hart, & Thomas, 2013).

Dadas a las dificultades que las PYMES presentan para no hacer uso de las diferentes herramientas de planeación estratégica, se plantea este proyecto con miras a establecer soluciones viables que ayuden y faciliten su aplicación y utilización con el objetivo de mejorar su competitividad empresarial, dando como resultado el diseño de una filosofía empresarial para las pequeñas empresas.

A partir del diseño de las herramientas estratégicas existen múltiples versiones de aquello que debe contener una planeación, así por ejemplo, Morris, Shindehutte, Richardson, & Allen (2015), señalan que la planeación estratégica debe hacer especial hincapié en seis componentes: la oferta, el mercado, la capacidad interna, las estrategias competitivas, la situación económica y las ambiciones personales del inversor. Incluso, se debe admitir que hoy en día, existen sistemas operativos que ponen tecnología a disposición de la planeación estratégica para medir progresivamente el cumplimiento de objetivos de las pequeñas y medianas empresas (Ismail & King, 2014) (Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012) (Cassidy, 2006).

Un estudio desarrollado a propósito de la generación de políticas económicas para fortalecer las PYMES hace especial énfasis en la planeación organizacional que permita aprovechar las fortalezas competitivas de cada empresa, para ello se requiere atención en el capital humano, la infraestructura, la innovación tecnológica y el rediseño institucional (Rodríguez & Bermúdez, 2012). Por su parte, Kotler (2012) señaló que un plan comercial siempre debe contener un análisis de situación, los objetivos y metas de ventas, estrategias, plan de acción y controles de lo que se desea comercializar. Si es así, el presente estudio, considera oportuno que cada uno de los aspectos señalados por Kotler, estén presentes en la planeación estratégica de las PYMES considerando aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, sin perder de vista la flexibilidad de una PYME para evitar, a toda costa la rigidez y construcción de burocracia inservible dentro de los pequeños y medianos emprendimientos. Por su parte Mintzberg (2007), sostiene que el proceso de planeación debe diseñar objetivos, identificar los medios y recursos



(FODA), así como emprender su realización a través de estrategias adecuadas. Finalmente considera crucial un proceso de control para detectar errores o fallas del plan. Por lo tanto, Mintzberg (2007) Kotler (2012), se convierten en referentes teóricos en la creación de soluciones prácticas para implementar planeación en PYMES.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La metodología de la investigación tiene dos vertientes, una cualitativa enfocada al criterio de profesionales en el área y otra cuantitativa dirigida a las PYMES de la ciudad.

Para la determinación de información cualitativa se utilizará el Método Delphi, el mismo que está basado en un proceso estructurado para coleccionar y sintetizar el conocimiento de un grupo de profesionales en una materia específica por medio de una serie de cuestionarios. Consiste en seleccionar a un grupo de candidatos con conocimientos en el área de planeación, y a quienes se les aplicara un cuestionario para conocer su opinión con respecto a las PYMES. Los profesionales han sido seleccionados en función de su desempeño como catedráticos de la Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cuenca, así como de la Escuela de Producción de la Universidad del Azuay; ellos han sido considerados por su vocación de enseñanza e investigación dentro de la academia.

Es así que, se ha solicitado la opinión de profesionales con conocimientos actualizados en el área de planificación estratégica como son Ingeniero Milton Barragán (2016) cuya experiencia es de siete años como líder de planeación estratégica de una microempresa, en un centro de salud, una empresa dedicada a la cerámica, llegando a formar parte del equipo de planeación estratégica de la Universidad de Cuenca; Ingeniero Pedro Crespo (2016), profesor universitario de planeación estratégica, consultor en planeación y gestión estratégica; Ingeniero Juan Llivizaca (2016), entendido en teoría de la planeación estratégica; Ingeniero Kléver Cabrera (2016), ejecutor de la Planeación Estratégica del Servicio de Rentas Internas del Ecuador 2012-2015 dentro del campo de control tributario; e Ingeniera Lourdes Granda (2016), docente de la Universidad de Cuenca afín a la planificación.





A ellos se les ha solicitado información sobre la importancia de planificar en las PYMES, su percepción de aquellas que están planificando en la ciudad de Cuenca, razones de la no planeación, capacidad de los administradores de PYMES para realizar la planeación, aspectos imprescindibles dentro de la planeación estratégica, entre otras consideraciones.

Por otro lado, para la determinación de la parte cuantitativa se elaborará una encuesta, la misma que considerará al conjunto de pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cuenca. En concordancia con el número de empleados y el valor de ingresos dado por el Reglamento al Código Orgánico de la Producción (Registro Oficial, 2010), según el INEC (2014) el 89,6% de las empresas contempladas en dicha versión son microempresas o tienen entre 1 a 9 trabajadores con un nivel de ventas inferior a \$100.000; el 8,2% son pequeñas empresas o que tienen entre 10 a 49 trabajadores con un valor de ventas no mayor a un millón de dólares; 1,7% son empresas medianas que tienen hasta 199 trabajadores o tienen un ingreso no mayor a los cinco millones de dólares; finalmente, el 0,5% son grandes empresas que superan en número de empleados o el valor máximo de las medianas; siendo el sector comercial el predominante, seguido por servicios. 37.306 empresas están en el Azuay, de este grupo para el desarrollo de esta investigación se ha considerado al grupo de las PYMES del sector comercial del cantón Cuenca que se estima un total de 3.693. Un muestreo probabilístico con un 50% de heterogeneidad, 10% de error y 93% de confianza, se obtiene un número de 80 empresas recomendadas para este estudio. Por lo que, en base a los porcentajes ofrecidos por el INEC, se sugiere realizar a 66 empresas pequeñas y a 13 empresas medianas.

Con la información recabada se pretende dar a conocer que a pesar de la importancia de la planeación estratégica como una herramienta de planeación, los administradores a menudo no la emplean por desconocimiento, ausencia de mandos gerenciales y resistencia al cambio y al entorno cambiante y dinámico de nuestra economía y nuestros mercados. Las PYMES poseen características propias que difieren en aspectos concretos con la planeación estratégica convencional.





Los resultados se expondrán de acuerdo al diagnóstico de la situación actual enfocando los puntos fuertes y débiles de las PYMES en lo que respecta a la planeación estratégica. También se determinará los parámetros que permitan elaborar estrategias para sector comercial.

Posteriormente a la presentación de resultados se elaborará una discusión en la que se deje formulado, conceptualmente, la metodología para identificar de las estrategias viables para las PYMES. Con ello se habrá determinado los parámetros para hacer planeación estratégica para las PYMES.

## RESULTADOS

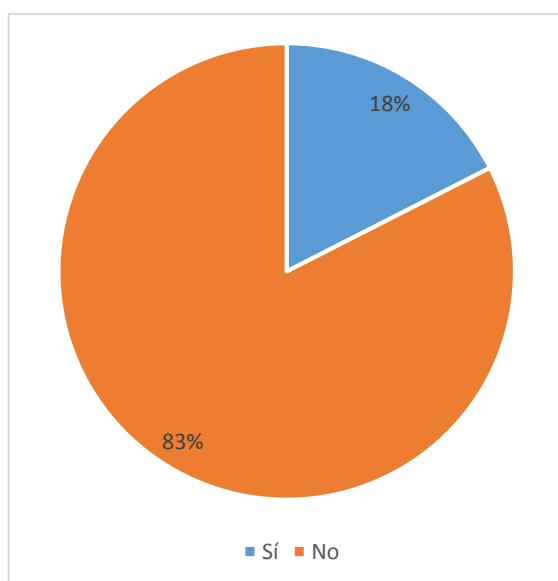
### Nivel de planeación estratégica en Cuenca

A juzgar por las respuestas de tres ingenieros profesionales en la planeación estratégica es tan baja que no ocuparía más que a un grupo comprendido entre el cinco y el diez por ciento de las PYMES (Cabrera, Crespo, Llivizaca, 2016). En un solo caso, se evidenció un valor muy entusiasta para la ciudad de Cuenca, según el cual, el 60% haría dicha planeación, mientras que, las otras no lo harían por falta de tiempo (Granda, 2016).

Una respuesta que realmente llama la atención, tiene que ver lo planteado por Ingeniero Barragán (2016), él sostiene que no se puede hablar de porcentajes debido a la incertidumbre que se tiene sobre este indicador. Al parecer existe mucha especulación en los criterios, no solo el hecho de indagar por la existencia de documentos denominados “planeación estratégica”, sino por el hecho de no disponer de indicadores para medir la frecuencia de la aplicación de planes estratégicos.

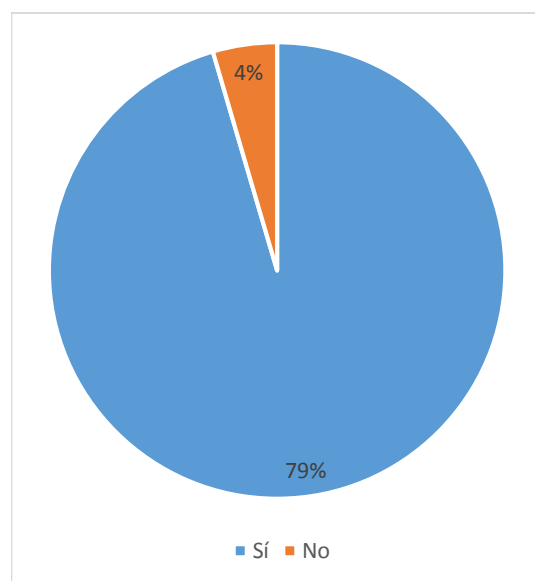
Para tener una aproximación a la realidad de las empresas comerciales, a continuación se presenta el resultado de dos preguntas formuladas a los comercios seleccionados para indagar acerca de la planeación estratégica.

*Ilustración 1 ¿Tiene planeación estratégica en su negocio?*



Fuente: Encuesta a 80 comercios de Cuenca

*Ilustración 2 Si no es así, ¿tiene claros sus objetivos?*



Fuente: Encuesta a 80 comercios de Cuenca



A un total de 80 negocios (PYMES) dedicados al comercio en la ciudad de Cuenca, se preguntó si tenían planeación estratégica, el 18% señaló que efectivamente tenía una planeación, coincidiendo con el total de las 13 empresas medianas encuestadas y una pequeña empresa que señaló tener dicha planeación. El 83% manifestó no tener planeación, todas ellas corresponden a las pequeñas empresas. De manera particular se preguntó a los que no disponían de planeación estratégica si es que tenían claros sus objetivos, las respuestas, en un 79% dieron a conocer que los propietarios tienen claros sus objetivos, en efecto las respuestas mostraron que la mayoría tiene objetivos identificados, no bastante, el 4% no han hecho explícitos los objetivos de su negocio.

Una de las razones por las que no se realiza planeación estratégica es que las empresas, al estar en proceso de crecimiento, se desesperan por ver “resultados inmediatos”, orientándose en “establecer mejoras cortas y no sostenibles” (Barragán, 2016). En esta misma línea se plantea que no se planifica porque las pequeñas y medianas empresas “están constantemente apagando fuegos”, es decir, existe una falta de coordinación y estructura de los procesos (Llivizaca, 2016).

En otros casos, no lo hacen por desconocimiento, así como por sus limitaciones gerenciales acerca de alta dirección (Crespo, 2016). Por ejemplo, “desconocen el costo-beneficio de aplicar planeación estratégica en la empresa” (Cabrera, 2016).

La idiosincracia del ecuatoriano no es proyectiva, “la cultura de la planeación no está en la sociedad” (Barragán, 2016). En algunos casos se señala que existe renuencia al cambio, pues “piensan que lo que han estado haciendo siempre, es lo mejor” (Cabrera, 2016). Es decir, no se ofrecen la importancia que merece la planeación (Granda, 2016). Al ser característica del Ecuador la empresa familiar, incluso, existe celos del grupo para permitir que terceros conozcan de las operaciones de la empresa (Cabrera, 2016).

### **Importancia de la Planeación Estratégica según profesionales afines al área**

Se solicitó a profesionales afines al área de planificación estratégica que ofrezcan un valor para la importancia de la planeación estratégica tomando a 1 como nada importante y de 5 como extremadamente importante. Las respuestas



conseguidas en cuatro entrevistados fueron del valor correspondiente a extremadamente importante, tan solo en una ocasión se consideró importante solamente (Granda, 2016).

Los profesionales en planificación estratégica entrevistados justifican su respuesta señalando que las PYMES al estar en proceso de desarrollo es importante que se establezca un proceso de “construcción compartida” y definir hacia dónde quieren proyectarse en el futuro para que los objetivos sean óptimos (Barragán, 2016). Es decir que, al estar en proceso en crecimiento, es cuando más requieren definir un norte para la conducción de la empresa (Granda, 2016). También se alude a que la planeación contribuye de manera determinante a potenciar las fortalezas empresariales en todas las áreas de trabajo (Crespo, 2016). O que es la “columna vertebral” de una empresa pues a partir de ella se desprenden diferentes estrategias para dar cumplimiento a los objetivos (Llivizaca, 2016).

### **Planeación en el sector comercial según profesionales afines al área**

Según los profesionales del área entrevistados, planear en el sector comercial, es tan importante como hacerlo en cualquier otro campo de la economía. “Es una herramienta para todas las organizaciones (públicas o privadas) que producen bienes o servicios”, por lo que las PYMES requieren de un proceso de construcción colectiva (Barragán, 2016). Según el profesional aquí citado, la planeación permite hacer explícita la “visión compartida” pues, de lo contrario, las ideas e iniciativas de la gerencia no podrían canalizarse adecuadamente.

Es probable que el comerciante tenga una planeación empírica de sus ambiciones, no obstante, requiere un nivel de precisión adecuado (Llivizaca, 2016), así como optimizar la forma de negociar (Cabrera, 2016). Todos los comercios, deberían hacerlo “para medir resultados e ir creciendo” (Granda, 2016).

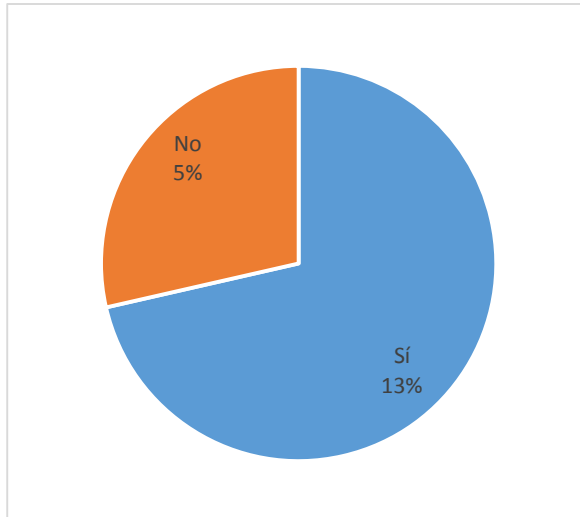
No obstante, planear es una cosa e implementar es otra cuestión diferente (Llivizaca, 2016). En ocasiones, el plan estratégico sirve únicamente como información de consulta, lo cual puede derivar en malas decisiones que dejan de lado el escenario en el que se trabaja de momento (Granda, 2016).

Al 18% de establecimientos que manifestaron tener planeación estratégica (ilustración 1), medianas empresas como era de esperarse, en el trabajo de campo,



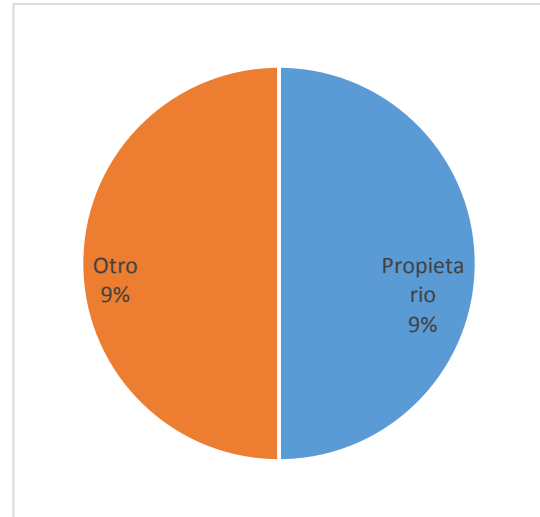
se les preguntó si era útil o no la planeación, así como también se averiguó quién había realizado la planeación.

*Ilustración 3 ¿Le es útil la planeación estratégica?*



Fuente: Encuesta a 14 comercios de Cuenca (18% de la muestra)

*Ilustración 4 ¿Quién realizó la planeación?*



Fuente: Encuesta a 14 comercios de Cuenca (18% de la muestra)

Tan solo en un 5% se encontró que la planeación no le era útil, en el 13% de los casos la respuesta fue favorable. Finalmente, a este mismo grupo se preguntó quién había realizado la planeación, a resultados de que un 9% había desarrollado el propietario del local y en el otro 9% había sido un profesional ajeno al comercio.



## El planeador adecuado según profesionales del área

A decir de Ing. Milton Barragán (2016), no deberían realizarse consultorías para desarrollar una planeación estratégica, es mejor solicitar una adecuada asesoría pues “la planeación estratégica tiene que hacerlo la organización”. En ello se ratifica Ing. Pedro Crespo (2016) quien sostiene que a veces es necesario contar con la asesoría sobre el tema. De hecho, se plantea que el comerciante puede hacerlo si es que recibe capacitación y seguimiento a su proceso (Cabrera, Granda, 2016).

En contraparte, se advierte una sola postura que niegan la posibilidad que sea el propio comerciante quien pueda hacer una planeación estratégica, aduciendo que “no están en capacidad (...) porque en algunos casos no se tiene una buena organización”, señalando como necesaria la consultoría en este caso particular (Llivizaca, 2016). Por más de una ocasión se alude a la necesidad de tener conocimientos, de lo contrario se requiere a alguien que oriente el trabajo (Granda, 2016).

## Aspectos estratégicos a considerarse según los profesionales afines al área para contrarrestar flexibilidad y riesgo

*Tabla 1 Aspectos estratégicos según relevancia para los profesionales afines al área*

	Pequeña empresa		Mediana empresa	
	n	%	n	%
El mercado	5	100%	5	100%
La situación económica	5	100%	5	100%
La oferta	4	80%	3	60%
La capacidad interna	3	60%	5	100%
Filosofía corporativa	2	40%	5	100%
Las estrategias competitivas	2	40%	4	80%
Calidad	2	40%	2	40%
Planeación	1	20%	1	20%
Procesos	1	20%	1	20%
Alianzas	1	20%	1	20%

Se ha organizado las respuestas de los profesionales entrevistados con respecto a aspectos cruciales dentro de la planeación estratégica para conocer aquellos que deben estar presentes en la pequeña y en la mediana empresa.



Es importante señalar que, los aspectos mayormente considerados, tanto dentro de la pequeña como mediana empresa, aluden al mercado y la situación económica de la empresa. Es decir, si se desconoce estos dos aspectos, el negocio es demasiado aventurado y sujeto al azar. La flexibilidad y el riesgo, por lo tanto, están situados en el vaivén del mercado y la disponibilidad económica de las PYMES.

Un aspecto importante dentro de la pequeña empresa es el análisis de la oferta, en lo cual están de acuerdo cuatro de los cinco profesionales. Se supone que la pequeña empresa tiene que hacer frente a una competencia mayor que la mediana al momento de sacar al mercado productos que otras empresas ya lo estén haciendo, por lo que, requiere especial atención en este aspecto. No obstante, esta situación resulta una preocupación menor para uno de los profesionales (Granda, 2016), posiblemente porque en la empresa mediana exista menos competencia dado en tamaño de la empresa y las posibilidades de un marketing más agresivo.

Al parecer la capacidad interna, relacionada a la capacidad de abastecimiento o de aprovisionamiento de la empresa y la organización para responder a la demanda es una preocupación de absolutamente todos los profesionales para la empresa mediana, sin embargo, sólo a tres de ellos les preocupa esta situación en la pequeña empresa. Se supone que la mediana empresa, incluso, es proveedora de pequeñas empresas, por lo que se requiere de especial cuidado en este aspecto.

Un aspecto neurálgico para la mediana empresa, según todos los profesionales del área, es la filosofía corporativa, si no existe una misión, visión, principios, una empresa mediana podría tropezar en su desempeño. Sin embargo, este aspecto resulta una preocupación, únicamente, de dos profesionales quienes advierten como necesaria, también dentro de la pequeña empresa (Barragán, Crespo, 2016).



Tabla 2 Aspectos imprescindibles según profesionales afines al área

Aspectos imprescindibles	n	%
Objetivos	3	60%
Clientes	2	40%
Estrategias	2	40%
Filosofía	1	20%
FODA	1	20%
Competencia	1	20%
Productos y servicios	1	20%
Procesos	1	20%
Maquinaria	1	20%
Recursos	1	20%
Proveedores	1	20%
Propuesta de valor	1	20%
Estructura de costos	1	20%
Accionistas	1	20%
Comercialización	1	20%

Aspectos imprescindibles solamente han sido identificados por cuatro profesionales. Ellos consideran que los objetivos no pueden faltar, seguido del análisis de clientes y las estrategias. Otros aspectos como la filosofía de la empresa, el FODA, las competencia, productos, procesos, servicios, etc. han sido identificados de manera aislada sin que se repitan entre ellos. Coinciden entonces los tres primeros aspectos: objetivos, análisis del cliente y las estrategias.

Cabe destacar la reflexión realizada por un especialista quien, en lugar de ofrecer una lista, manifestó “Considero que la planeación no es necesariamente un requisito para la implementar una PYME. Debería partirse más bien de un proyecto de inversión, luego elaborar un plan de negocios y cuando la empresa esté operativa, hacer la planeación estratégica” (Crespo, 2016). Desde esta perspectiva, anteceden dos estudios previos a la planeación como son proyecto de inversión y plan de negocios, lo cual tiene especial relevancia al empezar un negocio (Cabrera, 2016).

Para iniciar, lo más recomendable es hacer un modelo de negocio y en el estudio del mercado, identificar ventajas competitivas para su negocio, sugiriendo como oportuno el Modelo Canvas (Barragán, 2016). El modelo de negocio es importante para establecer la conveniencia o no de tener cerca a la competencia (Granda, 2016).

En este marco, el análisis FODA resulta importante para considerar a la competencia (Llivizaca, Cabrera, 2016). Un FODA desde luego no es algo estático,





sino algo que se reformula conforme avanza la implementación de la planeación estratégica, al actualizar los problemas también es posible actualizar las fortalezas (Cabrera, 2016).

Es evidente que, a pesar de la importancia de la planeación estratégica como una herramienta de planeación, los administradores a menudo no la emplean por desconocimiento, ausencia de mandos gerenciales y resistencia al cambio y al entorno cambiante y dinámico de nuestra economía y nuestros mercados. Por lo expuesto, se comprueba que las PYMES poseen características propias que no permiten la aplicación de la planeación estratégica convencional.



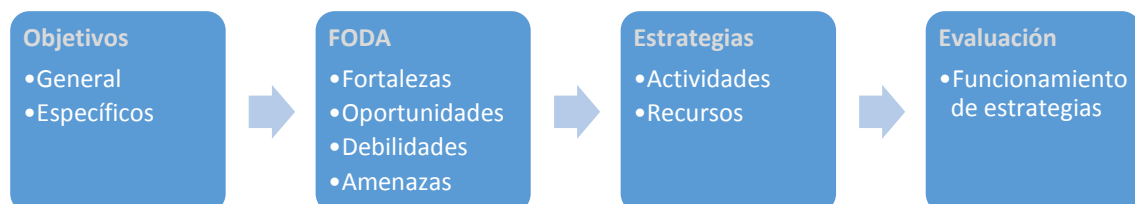
## SOLUCIONES VIABLES PARA IMPLEMENTAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

En función de lo identificado en los resultados obtenidos en las consultas realizadas, tanto a los profesionales como a las empresas, es importante tener en consideración que las soluciones propuestas en este ensayo van mayormente encaminadas a la planeación estratégica de pequeñas empresas que carecen de este importante proceso administrativo. Por lo visto, en las medianas empresas existe una visión más corporativa que implica el diseño de planeación estratégica.

Es necesario poner a consideración de las PYMES formatos muy simplificados de la planeación basados en las consideraciones a criterio de los especializados entrevistados y lo que se resalta en la teoría. Estos aspectos corresponden al análisis del mercado (que involucra a clientes y la competencia), el contexto (de manera particular el económico) y las estrategias, lo cual puede simplificarse y fortalecerse con un análisis FODA. Además, como recomendación de los profesionales, se debe considerar el diseño de objetivos y estrategias de consecución de los mismos, estas estrategias implican un plan de acción. Lo señalado, concuerda con aquello que Kottler (2012) manifiesta como fundamental (un análisis de situación, los objetivos y metas de ventas, estrategias), no obstante, es preciso añadir aquello que el autor citado manifiesta como oportuno para el negocio: seguimiento y control.

A continuación, se plantea un formato acorde a las necesidades de las PYMES:

*Ilustración 5 Proceso simplificado de Planeación estratégica*



### Objetivos

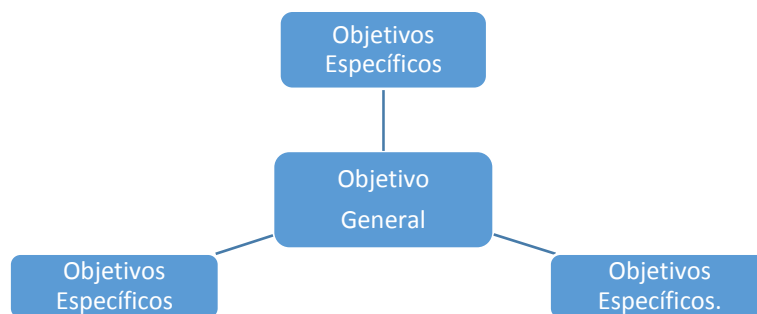
Se considera que los objetivos preceden a la identificación del FODA pues este último se organiza de acuerdo a los propósitos de la empresa. Como señalan



Otero y Gache (2006), en principio y hasta no existir un objetivo claro, la empresa no tiene ni fortalezas ni debilidades por ende tampoco oportunidades ni amenazas.

El objetivo general de la empresa comercial evidentemente es comercializar algún tipo de producto ya sea al por mayor o al por menor. No obstante, cada empresa tiene sus particularidades específicas, por lo tanto, el diseño de objetivos específicos depende de diversas aristas. Técnicamente se puede hacer referencia a varios componentes competitivos que requiere una empresa comercial, no obstante, como sugiere Comella (2007), es importante diseñar objetivos metodológicos que han dado resultados en muchas empresas exitosas.

*Ilustración 6 Objetivos específicos en relación con el general*



Los objetivos específicos deben permitir alcanzar el objetivo general de la empresa. Estos objetivos, son estados o resultados de aquello que se espera conseguir con la pequeña o mediana empresa. Es decir, se trata de una condición futura que las PYMES deben luchar por alcanzar. Por lo tanto, requieren de: especificidad, alcanzabilidad, mesurabilidad, deben ser orientados a resultados limitados en un tiempo determinado (Mintzberg, 2007).

## **FODA**

El FODA tradicional tiene especial interés de parte de los profesionales en planeación. Desde los años setenta irrumpió en las planeaciones corporativas solucionando en buena medida las falencias de las empresas. El FODA es realmente efectivo porque se basa en los orígenes de la empresa y las percepciones actuales que se tiene de ella, resultando una poderosa herramienta para todo tipo de negocios (Otero & Gache, 2006).



Ilustración 7 Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Características únicas que dan lugar a ventajas competitivas.	Aspectos externos aprovechables en el logro de objetivos
Debilidades	Amenazas
Debilidades particulares de la empresa y sus miembros.	Aspectos externos que podrían obstaculizar el logro de objetivos

Las fortalezas y debilidades corresponden a características o habilidades únicas e irreemplazables que caracterizan a la empresa, responden sobre todo, a características creativas para hacer realidad los objetivos. Entre las dos generan una ventaja competitiva, es decir, reflejan virtudes de la empresa como conjunto y con cada uno de sus integrantes. Se puede indagar mediante encuestas o entrevistas de modo que se hagan explícitas las ventajas competitivas. Al evaluarlas es menester considerar tanto cantidad como calidad de recursos disponibles por la empresa. Ambos aspectos ocurren a nivel interno, mientras que, a nivel externo, se muestran las oportunidades y amenazas. Para ello se debe analizar el ambiente y los principales competidores, así como las tendencias, económicas, marco legal, la cultura, así como el gobierno. Al hacer un FODA, la empresa puede aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades (Mintzberg, 2007).

## Estrategias

Para implementar cada uno de los objetivos específicos, considerando aquello que se advirtió en el FODA, es necesario diseñar estrategias.

Ilustración 8 Matriz estratégica

Objetivo 1	Estrategias 1	Actividad 1	Recursos
		Actividad 2	Recursos
	Estrategia 2	Actividad 3	Recursos
Objetivo 2	Estrategias 3	Actividad 5	Recursos
		Actividad 6	Recursos

Las estrategias deben concentrarse en aspectos críticos de la empresa y hacia ellos deben canalizarse las actividades y recursos. Ellas se especializan en solucionar problemas según los recursos y organización que exista en la empresa.

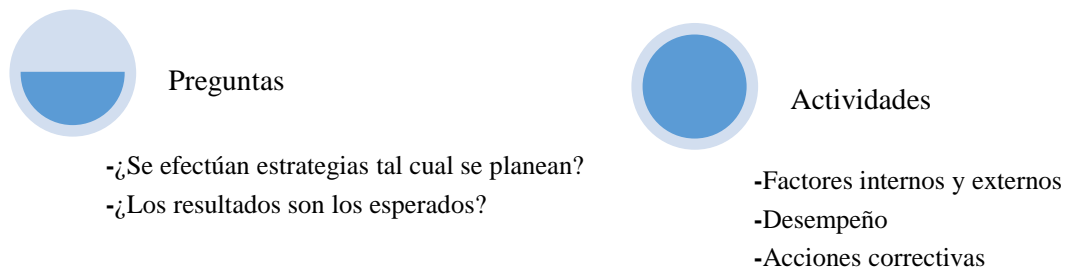


El plan debe explotar al máximo las fortalezas identificadas en la organización. Una estrategia que no aporte ventajas sobre los rivales de la empresa es mejor descartarla. Estas estrategias no pueden ser camisas de fuerza para la organización, el administrador debe tener capacidad suficiente para identificar cuándo están o no funcionando mediante monitoreo de su implementación. En ocasiones el optimismo de los objetivos suele generar un efecto retrospectivo desde las estrategias, al contrastar empíricamente que aquéllos son demasiado ambiciosos, obligándolos a tornarse más conservadores, o, lo que es mejor, a cambiar de estrategias (Mintzberg, 2007).

## Evaluación

El administrador es el encargado de hacer un monitoreo permanente de la ejecución de las estrategias, de hecho es su función dentro de la empresa. De acuerdo a lo que va evidenciando, debe ratificar aquello que se ha diseñado o sugerir cambios según convenga.

*Ilustración 9 Proceso de evaluación*



La actividad del administrador como contralor estratégico debe responder a dos preguntas fundamentales: ¿Se está efectuando la estrategia exactamente como fue planeada?, es decir se debe averiguar sobre la capacidad y desempeño de los encargados de ejecutar y llevar a cabo las estrategias para saber si han dado cumplimiento cabal a las mismas y ¿se está logrando los resultados deseados? lo que implica medir si en efecto se están cumpliendo los objetivos, ello no puede ser un asunto postergado para el final, sino se debe realizar por períodos para tomar las medidas correctivas pertinentes. Para responder a estas inquietudes, el administrador requiere revisar factores internos y externos que constituyen la base de las estrategias, medir el desempeño, así como aplicar acciones correctivas (Mintzberg, 2007).



### Matriz de planeación simplificada

Para facilitar el proceso de planeación, se ha diseñado una matriz simplificada que involucra los cuatro componentes evaluados:

- **Objetivos:** Visualización medible y realizable de lo que quiere conseguir una PYME.
- **FODA:** Fortalezas y debilidades como aspectos internos característicos de la empresa y oportunidades y debilidades como aspectos externos a aprovechar y a tener cuidado.
- **Estrategias:** Conjunto de actividades que permiten el logro de los objetivos, su efectividad depende si ellas se ajustan a la realidad.
- **Evaluación:** Control por parte del administrador quien se encarga de monitorear el cumplimiento de las estrategias a través de evaluación del desempeño de la empresa y el análisis externo de la situación.



Ejemplo de Plan Estratégico 2016-2021 Micropartes Cía. Ltda. <sup>1</sup>				
<b>Objetivo general:</b> Comercializar maquinaria liviana para la construcción, la producción industrial y la explotación minera en el austro ecuatoriano.				
F O D A	<b>Fortalezas:</b> Exclusividad de marcas importadas Experiencia en el mercado Sentimientos de pertenencia a la empresa familiar Afición contagiosa por la maquinaria Don de gentes		<b>Oportunidades:</b> Situación económica más o menos estable en el último decenio Apertura comercial con Europa Vínculo con organismos colegiados de la construcción, la producción industrial y minera Matriz energética que facilita el uso de maquinaria liviana Lugares aledaños sin oferta de maquinaria liviana	
	<b>Debilidades:</b> Diferencias personales entre empleados Limitado trabajo en equipo Desconocimiento de autoridad cuando ésta no es de la familia Poca innovación y capacitación		<b>Amenazas:</b> Nuevas empresas que están abriendo mercado de maquinaria liviana Aranceles elevados para la importación de maquinaria liviana Contrabando de maquinaria liviana desde países vecinos	
Objetivos específicos	Estrategias	Actividades	Recursos	Evaluación*
Adquirir exclusividad en provisión de marcas prestigiosas	Identificar marcas	Indagar prestigio de marcas europeas	Administrador e internet	Esperado____ Planeado____
		Adquirir maquinaria y probarla	Administrador y contactos	Esperado____ Planeado____
	Firmar acuerdos de exclusividad	Importar nueva maquinaria bajo condiciones	Viaje a fábricas o empresas de distribución en Europa	Esperado____ Planeado____
Ampliar la oferta de maquinaria	Incursión en nuevos mercados geográficos	Publicidad con herramientas tecnológicas	Encargado de sistemas informáticos y marketing digital	Esperado____ Planeado____
		Lanzamiento de nuevos productos	Marketing digital	Esperado____ Planeado____
		Alianzas con ferreterías para distribución local	Visitas a locales pequeños y entregas a consignación de productos	Esperado____ Planeado____

<sup>1</sup> Empresa con cinco empleados, facturación mayor a \$100.000 y menor a 1'000.000.



	Captación de mercado profesional	Descuentos a organismos colegiados	Marketing digital y acuerdos comerciales con colegios profesionales	Esperado_____ Planeado_____
		Capacitación en manejo para operadores de maquinaria liviana	Personal de Micropartes y operadores designados por los profesionales	Esperado_____ Planeado_____
Incrementar la calidad de la atención al cliente	Capacitación del personal para mejorar interacción con el cliente	Capacitación en RRHH	Facilitador externo	Esperado_____ Planeado_____
		Capacitación en manejo de maquinaria liviana	Facilitador externo	Esperado_____ Planeado_____
		Pasantías	Facilitador externo	Esperado_____ Planeado_____

*Tabla 3 Plan estratégico simplificado como propuesta viable para planeación en PYMES*

La evaluación se realizará en una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo. Cada estrategia equivale al promedio de sus actividades y cada objetivo al promedio de sus estrategias. Esta actividad se realizará trimestralmente para verificar el cumplimiento de cada estrategia. El administrador debe poner especial atención en aquellos aspectos que están puntuados como más bajos para tomar decisión de modificar la estrategia o cambiarla.





## CONCLUSIONES

Se ha determinado los aspectos más relevantes dentro de la planeación, a decir de los profesionales en planeación son los objetivos, el FODA, las estrategias, a lo que habría que agregar considerando lo que manifiesta la teoría, el control o evaluación estratégica.

En vista de que se ha evidenciado que el 83% de las PYMES no planifica, (cuestión particular identificada en las pequeñas empresas), es menester considerar formatos de fácil manejo que permitan llevar a efecto un proceso de planeación en las pequeñas empresas, considerando aspectos de flexibilidad y riesgo propios de una pequeña empresa.

La flexibilidad y el riesgo están situados en el comportamiento del mercado que constituye un factor externo y la disponibilidad económica de la empresa que se muestra como un factor interno. La escasez de recursos obliga por lo tanto, a tomar decisiones muy creativas a los administradores para aprovechar su ventaja competitiva en el mundo externo.

Aspectos que suelen ser de gran importancia dentro de la planeación y que, no obstante, genera confusión en los planeadores empíricos son la filosofía corporativa, las políticas, las cadenas de valor, estructura de costos, accionistas, entre otros, que por su naturaleza técnica requieren de consultoría, lo cual obliga contratar un especialista, suponiendo esta contratación como un impedimento por parte de la empresa.

Una metodología viable y simplificada para la planeación estratégica supone efectuar algunos procesos simples que permitan al administrador de una pequeña empresa, cualquiera sea su formación o nivel de estudios, visualizar el futuro de su empresa. De este modo, se considera crucial definir objetivos, realizar un análisis FODA, diseñar estrategias y evaluar el cumplimiento de las mismas.

Se sugiere realizar prueba empírica de la matriz abreviada de planeación con una evaluación trimestral para verificar funcionalidad de la matriz. Además es pertinente crear un observatorio de diseño y ejecución de planificación en el ámbito privado. Si bien es cierto, esta actividad puede emprender la Cámara de Comercio,



al ser de interés en el campo investigativo de los negocios, la universidad puede adoptar la iniciativa como una nueva línea de investigación que permita monitorear el comportamiento empresarial con y sin planeación.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M., & Martinez, I. (2013). LAS PYMES EN EL PROCESO DE LA GLOBALIZACION. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>
- Ash, Maurya. (2013). *Running Lean: Iterate from plan a to a plan that works*. s.d.: s.p.i.
- Barragán, M. (13 de Septiembre de 2016). Entrevista sobre planeación estratégica de las PYMES en la ciudad de Cuenca. (P. Cando, Entrevistador)
- Benavides-Velasco, C., Quintana-García, C., & Guzmán, V. (2011). Trends in family business research. *Small Bus Econ*, 41-57.
- Blackburn, R., Hart, M., & Thomas, W. (2013). Small business performance: business, strategy and owner#manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8-27.
- Cabrera, K. (16 de Septiembre de 2016). Entrevista sobre planeación estratégica de las PYMES en la ciudad de Cuenca. (P. Cando, Entrevistador)
- Carrillo, L. F., Henández, A. C., & Mantilla, C. E. (2016). ow does a medium-sized enterprise shape an environmental strategy: a case study in two companies from Bogotá. *EAN*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/8039>
- Cassidy, A. (2006). *A practical guide to information systems strategic planning*. New York: Taylor and Francis Group.
- Chong, S. (2014). Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for the Australian wine industry. *Journal of Information Systems and Small Business*, 41-58.
- Comella, A. (2007). *Los recursos de información, ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw Hill.
- Crespo, P. (14 de Septiembre de 2016). Entrevista sobre planeación estratégica de las PYMES en la ciudad de Cuenca. (P. Cando, Entrevistador)
- Durán, J., & Isusi, I. (2013). *Restructuring in SMEs: Spain*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Obtenido de <http://ketlib.lib.unipi.gr/xmlui/handle/ket/923>
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., & García-Pérez-de-Lema, D. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of family business*, 1-11.
- EKOS. (2015). *Ekos pymes*. Obtenido de El portal de negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/premiosekos.aspx?idPremio=2>
- Estrada, R., Garcia, I., & Sanchez, V. G. (2010). *Planificacion estrategica de las PYMES en Mexico*. Hidalgo: Universidad Autonoma de Hidalgo.
- Garcia , D., & Estrada , R. (2010). *Herramientas estrategicas en las PYMES, y su efecto en la planeacion y el rendimiento* . Hidalgo : Universidad autonoma de Hidalgo .



- García Pérez , D., Sánchez Trejo , V., & Estrada Bárcenas , R. (2011). *Planeación Estratégica en las PYMES y relación con el rendimiento*. Murcia : Universidad Politécnica de Cartagena .
- García, D., Sánchez, V., & Estrada, R. (2011). *Planeación Estratégica en las PYMES y relación con el rendimiento*. Murcia: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Garza, R. (2000). Creación de PYMES: Objetivo emprendedor. *Ingenierías*, 54-58.
- Ghobakhloo, M., Hong, T. S., Sabouri, M. S., & Zulkifli, N. (2012). Strategies for successful information technology adoption in small and medium-sized enterprises. *Information*, 36-67.
- Granda, L. (18 de Septiembre de 2016). Entrevista sobre planeación estratégica de las PYMES en la ciudad de Cuenca. (P. Cando, Entrevistador)
- INEC . (9 de Noviembre de 2014). *INEC* . Obtenido de INEC :  
<http://www.elmercurio.com.ec/446986-37-306-microempresas-estan-asentadas-en-el-azuay/#.VwJ1Ppx961t>
- Ismail, N. A., & King, M. (2014). Factors influencing the alignment of accounting information systems in small and medium sized Malaysian manufacturing firms. *Journal of Information Systems and Small Business*, 1-20.
- Kim, H. D., Lee, I., & Lee, C. K. (2013). Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States. *International Small Business Journal*, 156-174.
- Kotler, P. (2012). *Kotler on Marketing*. New York: The free press.
- Llivizaca, J. (13 de Septiembre de 2016). Entrevista sobre planeación estratégica de las PYMES en la ciudad de Cuenca. (P. Cando, Entrevistador)
- López Parra , M. (2013). *Planeación Estratégica*. Sonora : Instituto tecnológico de Sonora .
- Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: Competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 1.
- Manzanares, F. V., & Pérez, J. E. (2015). The impact of strategic intangible on the export performance of the manufacturing SMEs. *Intangible Capital*, 13-40.
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación estratégica*. Palmira: Fundamentos de administración.
- Morris, M., Shindehutte, M., Richardson, J., & Allen, J. (2015). Is business model a useful strategic concept? Conceptual, Theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy*, 27-50.
- Navarro, F. (2015). Business plan: A preliminary approach to an unknown genre. *Ibérica*, 129-154.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2007). Formal strategic planning: Annual raindance or wheel of success? . *Strategic Change*, 11-22.
- Otero, D., & Gache, F. L. (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. *Visión de Futuro*, 6(2), 1-16.
- Pablos Heredero, C., & Garaña, J. (2015). The internationalization of Spanish SMEs from the theory of dynamic capabilities. *Esic Market Economics and Business Journal*, 161-186.



- Pineda Serna, L. (2009). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como conceptos segun diferentes autores*. Bogota : Universidad del Rosario .
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (Décima sexta ed.). New York: The free press.
- Purce, J. (2014). *The impact of corporate strategy on human resource management*. New York: Routledge Revivals.
- Registro Oficial. (2010). *Reglamento al Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones*. Quito: Presidencia de la República.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2013). *Fundamentos de la Administracion*. San Diego : Pearson .
- Rodríguez, L. F., & Bermúdez, L. T. (2012). Commercial management and competition relationship in industrial and agroindustrial SMEs in Tundama, Colombia. *Agronomía Colombiana*, 297-304.
- SRI. (2016). *PYMES*. Obtenido de Portal web del SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>
- Steiner, G. A. (1997). *A step by step guide strategic planning. What every manager must know*. New York: Free Press Paperbacks.
- Tello Castellón, C. (2007). *Planeacion Estrategica*. Bogota : Universidad Nacional de Colombia .
- Wu, D. D., Chen, S. H., & Olson, D. L. (2014). Business intelligence in risk management: Some recent progresses. *Information Sciences*, 1-7.
- Zerox Felix, M., & Morales Cano, J. (2008). *El porque de la planeacion estrategica en las PYMES*. Recuperado el 30 de marzo de 2016